Transmettre ses objectifs

Réf. Internet Fiche CDS.08.30

Saisissez la « Réf. Internet » dans le moteur de recherche du site www.editions-tissot.fr pour accéder au contenu actualisé (voir mode d'emploi page 7)

Dans le cadre de l'abonnement, cf. page 8

Vous avez formulé un objectif de travail et souhaitez le transmettre. Suivant qu'il est destiné à un collaborateur en particulier ou à l'équipe, il est transmis sous forme individuelle ou collective.

Descriptif

Vue d'ensemble
Explication et méthode
Les erreurs à éviter
Mise en pratique

Outils pratiques à télécharger

Modèle d'aide à la justification – Mod.4790

Vue d'ensemble

Réf. Internet : CDS.08.30.010

Transmission individuelle

Elle concerne des objectifs dont le résultat souhaité est propre à l'un de vos collaborateurs et ne concerne pas toute l'équipe. Dans ce cas il n'est pas nécessaire d'en faire part à l'équipe, ce serait contre-productif.

Transmission collective

Elle concerne des objectifs dont l'action principale et le résultat sont à obtenir par tous les membres de votre équipe. Cette transmission va se réaliser au cours d'une réunion dont l'objectif est :

- soit l'unique ordre du jour de la réunion ;
- soit une partie de l'ordre du jour de la réunion qui comporte d'autres sujets.

Cependant, une transmission sous forme collective peut être suivie d'une communication sous forme individuelle, ceci pour deux raisons :

- certains collaborateurs pourraient ne pas être d'accord et en contester la légitimité ;
- certains collaborateurs pourraient n'être pas assez compétents sur le moment pour en percevoir toute la mise en œuvre.

Du fait de ces cas de figure, il est préférable de passer d'abord par une transmission individuelle, plutôt que collective.

Dans cette fiche nous n'aborderons que ce qui concerne la transmission de l'objectif.

Pour aller plus loin :

Formuler mes objectifs – CDS.08.20

Déléguer une tâche ou une responsabilité – CDS.10.50

Optimiser son écoute en face à face – CDS.11.60

Réagir aux objections de façon constructive – CDS.11.80

Les fiches en relation avec le thème traité

Explication et méthode

Réf. Internet : CDS.08.30.020

On distingue trois étapes pour transmettre un objectif, que ce soit en entretien individuel ou au cours d'une réunion :

1. étape de présentation et de justification de l'objectif : elle permet d'énoncer l'objectif et de lui donner du sens ;
2. étape d'échange : elle permet de donner la parole au(x) collaborateur(s) pour réfléchir ensemble sur la manière de mettre en œuvre l'objectif et sur des obstacles éventuels à aplanir ;
3. étape de conclusion : elle permet de procéder à une synthèse des décisions prises afin de rendre l'entretien concret dans ses finalités.

Cet ordre chronologique doit être respecté, car de chaque étape découlent les éléments qui introduisent la phase suivante.

Étape 1 : présentation de l'objectif

L'objectif peut être transmis par écrit ou oralement :

- par écrit :

  on transmet l'objectif par écrit s'il est particulièrement complexe pour le collaborateur ou pose une question particulière d'engagement. En effet, en le notant sur un support, il sera toujours possible au collaborateur, et à vous-même, d'y revenir pour se rappeler les exigences de résultat ;

- oralement :

  on transmet l'objectif oralement s'il est particulièrement facile à percevoir par le collaborateur, ou s'il ne conduit pas à un engagement important.

L'énonciation va être accompagnée d'une opération très importante : celle de sa justification.

Justifier un objectif permet d'impliquer le collaborateur en maximisant le sens et le poids qu'on lui accorde.

Démarche de justification. Elle consiste à pouvoir énoncer 3 types d'enjeux de l'objectif :

a) Les enjeux pour le « collectif »

Évoquer ce que seraient les répercussions pour le département, le service, l'entreprise, l'équipe, etc., si il ou elle ne réalisait pas l'objectif, ou si l'on continuait à ne pas atteindre cet objectif.

Pour nous aider à établir cela, voici une liste des domaines où l'objectif peut être utile :

- temps perdu : le temps perdu et la répercussion financière dû à la non-réalisation de l'objectif pour le collaborateur ou pour d'autres personnes qui en dépendent ;
- argent perdu : les pertes financières, non dues aux heures, que l'objectif permet d'éviter, par exemple : en économisant des frais et du personnel supplémentaires, des déplacements inutiles, etc. ;
- matériel gaspillé : le fait que l'objectif conduise à perdre ou à endommager des équipements, des pièces détachées, matériaux, etc. ;
- pertes d'affaires commerciales : en quoi l'objectif souhaité permet d'éviter des annulations de commandes, une perte de crédibilité en raison de notre inaction, etc. ;
- la duplication d'efforts : en quoi l'objectif évite des pénalités de retard ou des retouches et leurs conséquences financières, du travail réalisé en double ou venant gêner un autre collaborateur ou un autre service, etc.

b) Les enjeux pour le collaborateur

Lui dire quelles seront les répercussions positives directes pour lui ou elle-même. Ces répercussions pourraient bien entendu porter sur un aspect financier (augmentation, prime, etc.). Mais, que ce soit le cas ou non, il faut évoquer tout autant des répercussions non financières qui sont également avantageuses, telles que :

- amélioration de ses conditions de travail ;
- facilitation dans son poste ;
- enrichissement de son poste ;
- préparation à une prochaine étape qu'il ou elle souhaitait ;
- etc.

c) Accompagner ces types de répercussions d'un exemple représentatif

Celui-ci doit être récent et peut illustrer :

- soit la répercussion négative pour le service ou la personne n'ayant pas atteint l'objectif ;
- soit la répercussion positive pour la personne ayant atteint l'objectif.

Voici un exemple de ces trois domaines de justification :

Présentation du contexte

On souhaite qu'un commercial communique dorénavant systématiquement à son technicien et au service facturation toutes les modifications de remises accordées à ses clients, en utilisant le document fourni.

Actions

Énoncer l'objectif et lui **en justifier toute l'importance**.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR EUX ?
- satisfaction du client qui se sentira mieux suivi ;
- cela va entraîner très certainement une augmentation du chiffre d'affaires que l'on peut estimer proportionnelle à la baisse de 20 % des avoirs réalisés sur les six derniers mois.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT À RÉALISER POUR L'AGENCE, LES COLLÈGUES, etc. ?
- renforcer l'image globale de l'agence auprès des clients ;
- éviter une perte de temps des collègues pour rectifier les erreurs et les tensions qui en résultent ;
- valoriser le travail que réalisent les correspondanciers face à leurs propres clients.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR LUI ET SON TECHNICIEN ?
- satisfaction du client qui se sentira mieux suivi ;
- cela va entraîner très certainement :
- une augmentation du chiffre d'affaires que l'on peut estimer proportionnelle à la baisse de 20 % des avoirs réalisés sur les six derniers mois, ce qui conduit à une obtention plus facile des primes de résultats,
- une baisse des remarques de mécontentement (facilite la vie).

QUELLES SERAIENT LES RÉPERCUSSIONS S'ILS NE SAVAIENT PAS FAIRE ?
On serait conduit à lui faire corriger lui-même les erreurs et à faire les avoirs, ce qui correspond aujourd'hui à passer trois heures par semaine par le service commercial.

EXEMPLES DE PROBLÈMES VÉCUS RÉCEMMENT :
La société PLM vient de figer le paiement de la 2e tranche de sa commande, car les prix remis par le représentant n'ont pas respecté les remises concédées lors de la facturation de la 1re tranche (13 K€).

Étape 2 : échange

Cette étape dans la transmission de notre objectif permet de donner la parole au(x) collaborateur(s) concernant deux aspects de la mise en œuvre de l'objectif :

- évoquer leur accord et leur compréhension. Il est important que notre collaborateur fasse savoir que l'objectif transmis lui paraît clair et qu'il est compris. Une question ouverte telle que : « Qu'en penses-tu ?/ Qu'en pensez-vous ? » suffit à lancer cette évocation ;
- évoquer des obstacles ou des difficultés pour réaliser l'objectif ;

  on se trouve alors face à deux cas de figure :

  • soit l'obstacle évoqué est pertinent et il nous faut alors demander au collaborateur comment il voit sa résolution,

  • soit il ne l'est pas et il s'agit donc d'un alibi. Pour vérifier qu'il s'agit bien d'un prétexte et conduire le collaborateur à plus de réalisme, la démarche consiste à le questionner. Voici un exemple illustrant cela :

Si le collaborateur dit :	« En faisant ainsi on n'avancera pas !
Ne pas dire :	- Vous êtes insupportable rien n'est possible avec vous !
Mais plutôt :	- Verriez-vous peut-être une meilleure solution ? »
Si le collaborateur dit :	« Pourquoi pas mais sache que je n'ai absolument pas le temps de m'en occuper !
Ne pas dire :	- Oh, c'est déjà assez compliqué comme cela, tant pis, il faudra te débrouiller avec !
Mais plutôt :	- Ah ! Merci d'évoquer cela. Donc ça te paraît trop long à faire. Combien de temps environ tu penses que ça te prendrait ? »
Si le collaborateur dit :	« Pourquoi pas, mais sache que Magali va très mal le prendre, elle voulait s'en occuper !
Ne pas dire :	- Oh, c'est déjà assez compliqué comme cela tant pis, elle fera avec !
Mais plutôt :	- Ah ! Merci de l'évoquer, tu as raison, alors comment penses-tu que l'on puisse éviter cette réaction sachant que ce n'est pas mon but... ? »

Étape 3 : conclusion

Cette étape est à l'initiative du manager qui doit la lancer en suivant deux moments d'exécution :

1. synthétiser les points de décision abordés lors de la phase d'écoute ;
2. établir une date pour vérifier l'avancement ou la réalisation des actions souhaitées.

Synthétiser les points abordés et le plan d'action

Ce résumé doit être lancé par nous-mêmes, mais nous pouvons également proposer à notre collaborateur de le réaliser à notre place. Cela permet de vérifier sa compréhension et de créer une opportunité supplémentaire de lui faire évoquer son sentiment.

Si un plan d'action particulier a été évoqué, il doit être composé d'étapes précises, concrètes, réalistes et elles doivent avoir obtenu l'accord du collaborateur. Ne pas oublier de déterminer les moyens à prévoir pour les réaliser.

Établir une date de suivi

Cette dernière étape consiste à déterminer le moment où l'on vérifiera l'exécution de l'objectif défini ensemble. Il peut s'agir soit de l'action finale, soit d'une vérification intermédiaire, par exemple pour permettre au collaborateur de vérifier avec nous si ce qui a été fait est correct, avant de finaliser.

À nouveau, vous pouvez proposer à votre collaborateur qu'il définisse lui-même cette date, plutôt que de le faire de façon directive.

Évitez les erreurs grâce aux mises en garde

Les erreurs à éviter

@ Réf. Internet : CDS.08.30.030

Entrer trop rapidement et froidement dans l'énoncé de notre objectif

Il est important de laisser un temps entre l'arrivée de votre collaborateur en entretien et la présentation de votre objectif. Il s'agit de créer un moment introductif et de mise en confiance : parler de son activité actuelle, d'éventuelles difficultés en cours de traitement ou de tout autre sujet. Cette introduction a pour but de mettre votre interlocuteur dans le meilleur état d'écoute et d'échange possibles. Mais aussi, peut-être, de faire exprimer déjà des aspects qui viendront donner corps à l'objectif que vous allez lui présenter.

Ne pas justifier l'objectif

Certaines personnes considèrent que l'objectif à transmettre se suffit à lui-même, sans plus de détails.

Cette conception est le propre d'un management directif. Ce type d'attitude n'est acceptable que dans très peu de situations : celles où l'urgence prévaut. En dehors de ces cas exceptionnels, il est crucial de fournir au collaborateur les raisons de l'objectif qu'on lui demande d'atteindre pour lui donner du sens.

Ne pas avoir formulé correctement l'objectif

Un objectif mal formulé ne va pas permettre au collaborateur de comprendre le résultat qui est souhaité. Une bonne formulation consiste à exprimer un objectif SMART :

- spécifique : bien décrire l'action finale attendue ;
- mesurable : l'objectif doit comporter des critères de mesure ;
- accessible et réaliste : vérifier si l'objectif est atteignable par le collaborateur et / ou l'équipe ;
- temporelle : vérifier si l'énoncé de l'objectif incorpore un délai ou un critère de temps.

Pour aller plus loin :
Formuler mes objectifs – CDS.08.20

Ne pas permettre au collaborateur de s'exprimer

Pour rendre un entretien en face à face utile, il faut favoriser au maximum l'échange et donc maximiser toutes les occasions où notre collaborateur va pouvoir s'exprimer. De ce fait, un entretien où nous passons 90 % du temps à parler provoquera immanquablement chez le collaborateur un sentiment de frustration et la sensation d'être incompris.

Monopoliser la parole est un piège mais d'autres attitudes le sont également :

- juger le collaborateur en interprétant ses propos ;
- dire au collaborateur ce que l'on croit être bon pour lui : « si j'étais toi ! » ou « moi, à votre place, je... ».

L'écoute est le meilleur moyen pour éviter ces pièges. C'est la raison de l'étape d'échange qui doit être initiée à l'aide d'un questionnement ouvert.

Transmettre sous forme individuelle un objectif à finalité collective

C'est le cas lorsque l'on transmet, à chaque collaborateur en entretien individuel, un objectif commun à l'équipe. Le risque est que chacun en parle dans l'équipe de façon à comparer les versions. Car, malgré notre cohérence de discours, chacun a une marge naturelle d'interprétation.

Cela peut alors donner lieu à des visions différentes, matière à des incompréhensions qui peuvent créer un climat conflictuel.

Il est donc recommandé de toujours commencer par transmettre, en réunion, un objectif à finalité collective. Puis, suivant les besoins de compléments d'explication ou de traitement spécifique, de rencontrer individuellement les collaborateurs qui le souhaitent.

Mise en pratique

Des exemples concrets pour illustrer les explications théoriques

@ Réf. Internet : CDS.08.30.040

Voici ce qu'il faut faire :

Dans l'exemple d'échange ci-dessous, essayez de repérer les étapes et les formulations efficaces du manager pour transmettre son objectif de façon motivante.

Il est : 17 h 30 –

Manager : « Bonjour Madame Dupont, installez-vous (il attend que M^{me} Dupont soit assise et qu'elle soit prête à l'écouter). Je sais que vous devez partir à 17 h 30, je vais donc à l'essentiel.

Le sujet de notre entretien est que je souhaite que vous réalisiez une relance téléphonique pendant la campagne promotionnelle que nous allons lancer. J'aimerais avoir votre avis sur ce sujet mais, auparavant, je souhaite vous en préciser le contour.

Il s'agirait de contacter chaque mercredi et vendredi matin, à votre arrivée, une liste de clients que je vous donnerai et de vérifier juste deux choses : d'abord s'ils ont reçu notre boîte à outils et ensuite s'ils sont prêts à l'acheter. Pour finir, noter leur refus dans la colonne de ce document (il montre le document à M^{me} Dupont).

Avant de poursuivre est-ce clair pour vous M^{me} Dupont ?

Collaboratrice : - Oui, oui, mais pourquoi vous faites ça maintenant ?

Manager : - nous avons remarqué que le taux de transformation de nos actions commerciales était insuffisant, car nos commerciaux ne demandent leur avis pas à nos clients. Avec cette remontée d'informations, à travers vous, ils auront plus d'éléments pour questionner les clients lors de leurs visites.

Collaboratrice : - Ah oui, mais moi je ne veux pas avoir d'histoire avec les commerciaux vous savez !

Manager : - M^{me} Dupont j'ai pensé à vous car je vous ai vu le faire de votre propre chef alors qu'on ne vous le demandait pas, et cela m'a marqué, car c'est une attitude très professionnelle. Maintenant, il suffit de le faire de façon plus soutenue même si ça ne dure que quelques semaines, disons trois semaines au plus. Je pense sincèrement que vous êtes la seule à pourvoir l'assurer. Ensuite, vous aiderez les commerciaux, c'est certain.

Manager (il voit encore de la réticence dans l'attitude de M^{me} Dupont) : Je ne vous demande de le faire qu'une heure par jour ? C'est cette fréquence qui vous gêne ?

Collaboratrice : - Ben non, mais si on les appelle à des heures qui les dérangent, ça ne sert à rien.

Manager : - Si je comprends bien, vous dites qu'il faut les contacter plutôt à certaines heures ?

Collaboratrice : - Oui c'est ça, et si l'on me fixe une certaine heure, ça ne marchera pas !

Manager : - Quelle serait la meilleure heure, le matin ou l'après-midi ?

Collaboratrice : - En fait, vaut mieux en fin de matinée et en début d'après-midi.

Manager : - À part cela y a-t-il d'autres aspects qui vous gêneraient ?

Collaboratrice : - Non, non, c'était surtout ce problème d'horaire qui me gênait.

Manager : - Juste ce problème n'est-ce pas ?

Collaboratrice : - Oui, tout à fait, parce que sinon c'est bien de passer ces appels extérieurs, ça nous change et c'est utile.

Manager : - Dans ce cas, pour vous, personnellement, quelle serait la période qui vous conviendrait, le matin ou l'après-midi ?

Collaboratrice : - Pour moi, ce serait plutôt le matin ; mais il y a mes deux collègues, faudrait voir avec elles, je ne peux pas décider seule !

Manager : - En somme, votre préférence serait la fin de matinée mais seulement si cela convient à vos collègues ?

Collaboratrice : - Oui exactement. Mais on peut en parler ensemble peut-être ?

Manager : - Je crois aussi que ce serait bien. Est-ce que vous pensez pouvoir le faire avant la fin de semaine ? »

Quelles étapes et quelles formulations ont été respectées par le manager ?

Nos réponses :

Il apparaît que les 3 étapes de transmission ont été respectées :

1. Il a bien énoncé l'objectif en termes concrets et l'a justifié en énonçant les trois informations :
   - importance pour le « collectif » : permettre aux commerciaux de mieux questionner les clients ;
   - importance pour sa collaboratrice : ici, il s'est plutôt efforcé de lui montrer que le travail demandé ne sera pas une charge réellement supplémentaire et il l'a valorisée dans son travail précédent.
2. Il a mis en place un vrai échange en la laissant parler, en reprenant ses propos positivement et en reformulant ses doutes ou réticences dans une vraie écoute (« si j'ai bien compris... », et en lui demandant conseil pour l'impliquer utilement.
3. Il finit par une conclusion concrète (où apparaissent une date et un délai) qui fait consensus.

MANAGEMENT : GÉRER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

La solution idéale en management pour vous accompagner dans la gestion de vos équipes tout au long de l'année.

Les fiches conseils

Pour les situations du quotidien, vous disposez des **conseils concrets en management** tout en bénéficiant de premiers éléments de réponses clairs en **droit du travail** (pas de jargon juridique).

Chaque fiche conseil vous propose :
- un schéma ou un tableau qui résume visuellement tous les points à connaître,
- les commentaires associés pour vous accompagner,
- les conseils en management liés à la thématique,
- les risques pour le manager et les points de vigilance,
- les liens vers les outils pratiques liés à la thématique traitée,

pour faciliter votre quotidien et vous faire gagner du temps.

• Pour faciliter vos recherches, le moteur de recherche (sur Internet) et un index très détaillé (dans l'ouvrage) sont à votre disposition
• Les fiches sont mises à jour et enrichies en permanence
• Inclus : Alertes de mise à jour

Alertes de mise à jour

Soyez informé au moindre changement !

Vous recevez le récapitulatif des évolutions mises en ligne sur Internet : ajouts, suppressions, modifications…

Envoi par e-mail suite à chaque mise à jour des contenus.

Le Code du travail sur Internet

Accédez rapidement et simplement à tous les articles du Code du travail.
Inclus : Bulletins de veille.

Les modèles de management personnalisables sur Internet

Retrouvez tous les modèles de lettres, de check-lists, de tableaux de synthèse, et de grilles d'évaluation ou encore d'entretiens professionnels pour agir concrètement, rapidement et sans faire d'erreur. Vous **personnalisez** chaque modèle puis vous **imprimez** le document final : c'est prêt !

→ VOS AVANTAGES

1. Concret :
vous avez les bonnes réponses aux questions de votre équipe et vous savez comment réagir face aux situations que vous pouvez rencontrer (motivation, recadrage, entretiens…).

2. Proche de vous :
des cas pratiques, tirés de la réalité du monde de l'entreprise, enrichis et mis à jour en permanence.

3. Rapide :
téléchargements immédiats de documents types utiles. Chaque modèle est personnalisable et imprimable.

Support papier
Support internet

Offres d'abonnement disponibles
Tarifs totaux, hors frais de port

Internet + Papier : **239 € HT**

Internet : **219 € HT**

BON DE COMMANDE PAGE SUIVANTE >

BON DE COMMANDE

Ref : /73/WQ/W070101

Votre commande : **Management : gérer son équipe au quotidien**

Cochez votre choix	Référence	**Prix € HT**	Frais de port € HT**	Frais d'ouverture d'abonnement € HT	Total € HT	Total € TTC
☐ **Offre Internet + Papier** L'abonnement d'1 an comprend l'intégralité des fiches conseils.	CDSA	**200 , 00**	10 , 00	39 , 00	249 , 00	**268 , 35**
☐ **Offre Internet** L'abonnement d'1 an comprend l'intégralité des fiches conseils.	CDSW	**180 , 00**	—	39 , 00	219 , 00	**236 , 70**

VOTRE MODE DE PAIEMENT

☐ Virement bancaire (Banque Laydernier - RIB 10228 02648 14746000200 20 - SWIFT BIC LAYDFR2W)
☐ Chèque bancaire ou postal (à l'ordre des Éditions Tissot)

VOS COORDONNÉES

*(*Champs obligatoires)*

Raison sociale*

Civilité* ☐ Monsieur ☐ Madame ☐ Mademoiselle

Nom*

Prénom*

E-mail*

Fonction, mandat*

Adresse de facturation

Code postal*

Ville*

Adresse de livraison (si différente)

Code postal*

Ville*

Téléphone*

Fax

Effectif : Salariés

SIRET

Code APE/NAF

Commentaires

Tarifs HT (pleins tarifs) valables jusqu'au 31/12/2015. TVA incluse dans les tarifs TTC (5,5% supports papier et informatique ; 20% services), sous réserve des taux de TVA applicables à la date de facturation. L'abonnement couvre une période d'un an et se renouvelle par tacite reconduction. Conformément à la loi Informatique et Libertés 78-17 du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant. **DOM-COM et étranger : selon nos conditions générales de vente disponibles sur www.editions-tissot.fr, une participation aux frais de port et d'emballage d'un montant forfaitaire de 18 € HT (pour toute commande au montant inférieur à 120 € HT) ou de 27 € HT (pour toute commande au montant supérieur ou égal à 120 € HT) pourra vous être réclamée. Photos, dates et sujets non contractuels. Le fait de passer commande implique votre adhésion entière et sans réserve aux Conditions générales de vente des Editions Tissot (disponibles sur www.editions-tissot.fr). Vous reconnaissez que vous avez bénéficié des informations suffisantes pour vous assurer de l'adéquation de l'offre à vos besoins.

DATE, CACHET ET SIGNATURE OBLIGATOIRES

Éditions Tissot
9 rue du Pré Paillard
CS 80109
74941 Annecy-le-Vieux CEDEX
Fax 04 50 64 01 42
service.client@editions-tissot.fr

Pour tout renseignement, notre service client est à votre disposition au :
04 50 64 08 08